

تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب

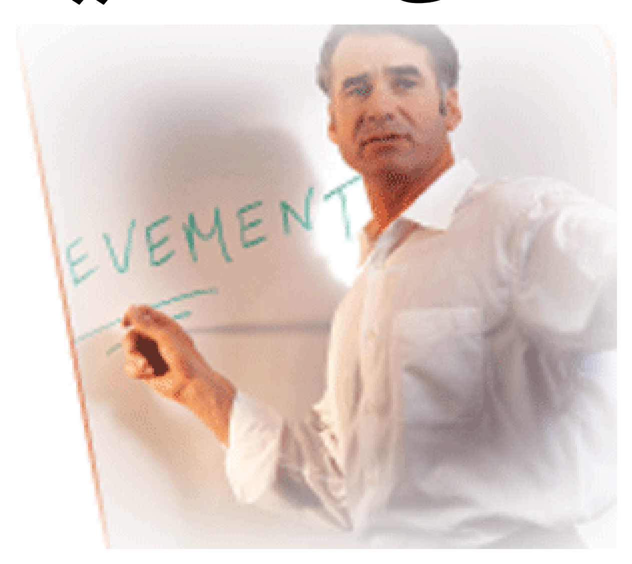
Design, implementation & evaluation of Training programs

Plan
Act
Evaluate
Monitor Review
Improve

Arab group
المجموعة العربية للتدريب والنشر

تصميم وتنفيذ وتقييم

برامج التدريب



إعداد

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
رضوان، محمود عبدالفتاح
تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب. إعداد: محمود عبدالفتاح رضوان
ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
70 ص: 29x21 سم.
الترقيم الدولي: 3-74-6298-977-978
1- الدورات التدريبية
ديوي: 658,3123 رقم الإيداع: 2012/1556

الطبعة الأولى
2012



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 **أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر**
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محدده والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


Arab
group

المقدمة

يلعب البشر الدور الأساسي في المنظمات وهم الذين يحدثون التغيير ويساهمون في صناعة المنظمات ، المؤسسات الناجحة.

ومن هذا المنطلق فإنه من أهم الاستثمارات هي الاستثمارات البشرية، والمؤسسة التي تستطيع أن تستثمر جزء من ميزانيتها في تنمية الموارد البشرية هي من المؤسسات التي تخطو نحو المستقبل الباهر،

حيث أن إدارة الموارد البشرية هو التخطيط المتكامل والمتجانس طويل المدى، والإدارة اليومية للأفراد، والمتابعة والرقابة المستمرة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة للحصول على الاستفادة العظمى منهم ووضعهم في أحسن موقع يمكنهم من تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

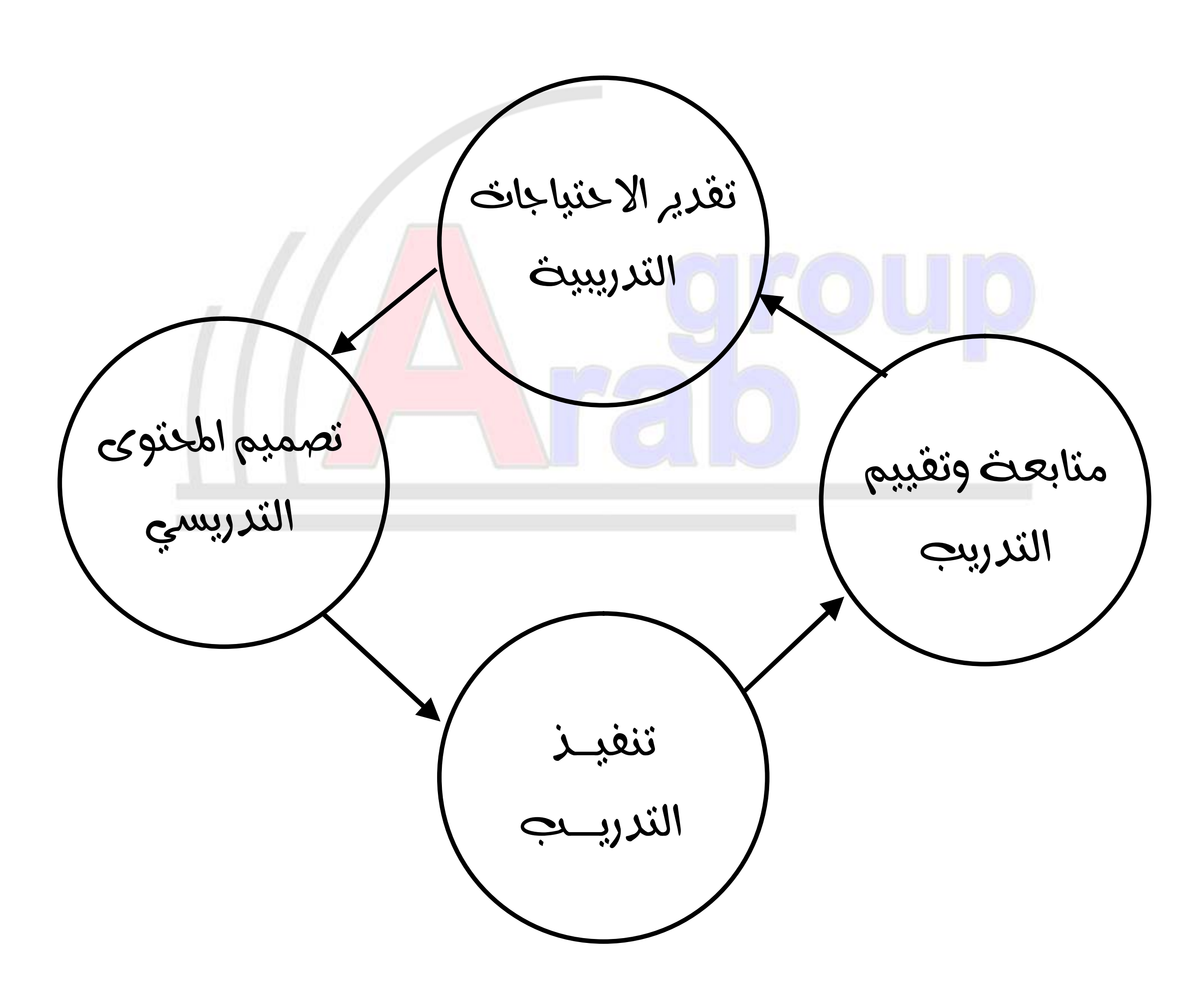
ولذلك تعد برامج تدريب المتدربين و المدربين أحد العناصر الهامة في استثمار الموارد البشرية داخل المنظمات غير الحكومية والتي من شأنها ضمان الاستدامة في مجال تنمية المجتمعات المحلية.

وتهدف هذه البرامج إلى إعداد كوادر من المتدربين و المدربين قادرين على استكمال مسيرة رفع وزيادة مهارات العاملين في مجال التنمية.


Arab
group

الوحدة الأولى

تصميم وتنفيذ وتقييم
برامج التدريب بالنسبة للمتدربين



لدورة حياة التدريب أربع مراحل متداخلة هي:

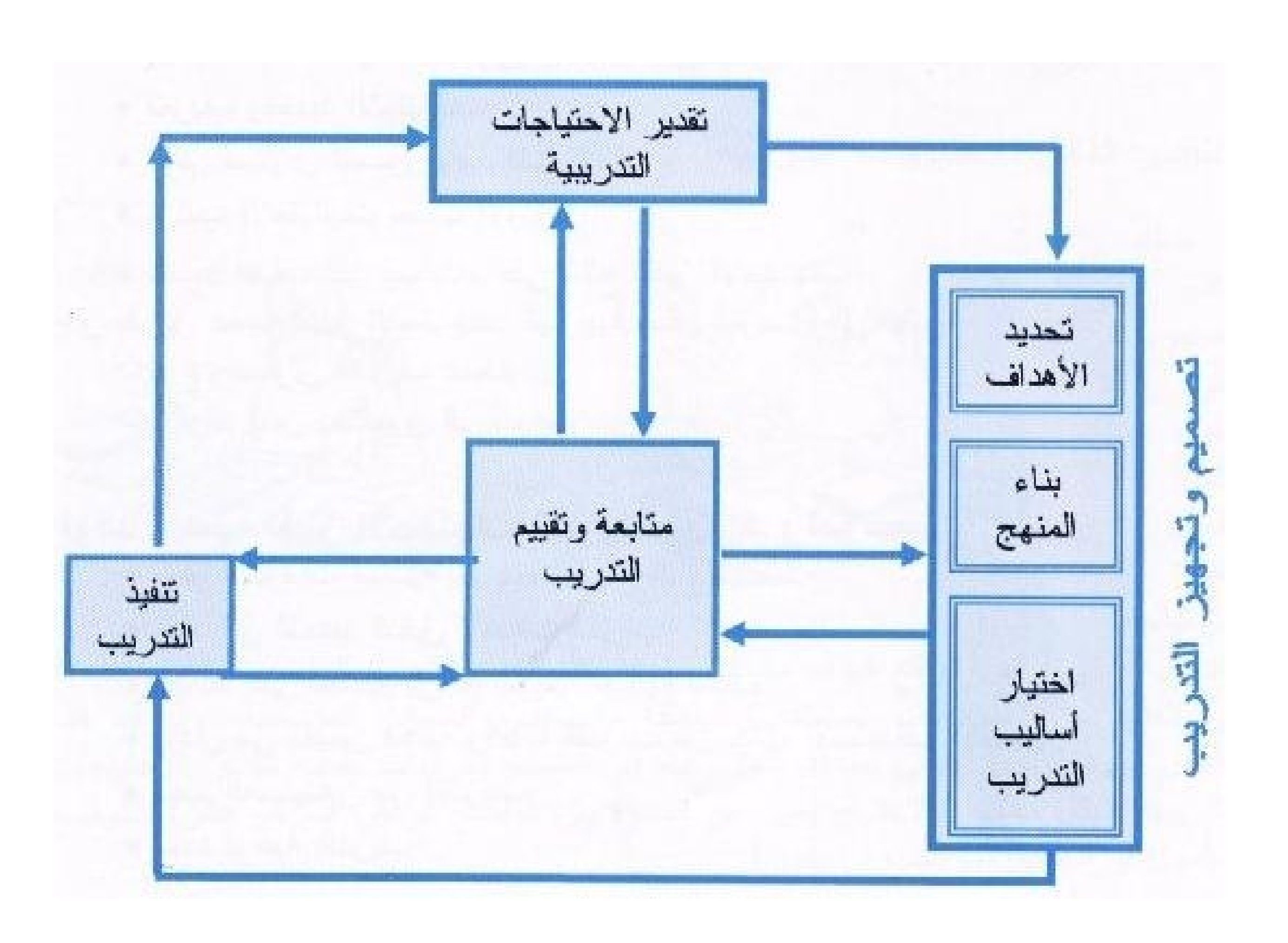
1- تقدير الاحتياجات التدريبية.

2- تصميم وتجهيز التدريب.

3- تنفيذ التدريب.

4- متابعة وتقييم التدريب.

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل الأربع:



ويمكن استعراض كل مكون من مكونات دورة حياة التدريب بالتفصيل كما يلي:

أولاً: تقدير الاحتياجات التدريبية:

الاحتياج التدريبي:

هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

تقدير الاحتياج التدريبي:

هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.

- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

وعن طريق عملية تقدير الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات:

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي على تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسئوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.

- يوفر وثائق ومواد للتدريب.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.
- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية والغير معقدة.

المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية:

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية، ... الخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
- ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية:

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من

حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم. فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).



إذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات) وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب.



ميزة هذا النموذج أنه يفرّق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي:

1- تأهيل الموظف للوظيفة :وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.

2- تفصيل الوظيفة على الموظف :وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة) لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.

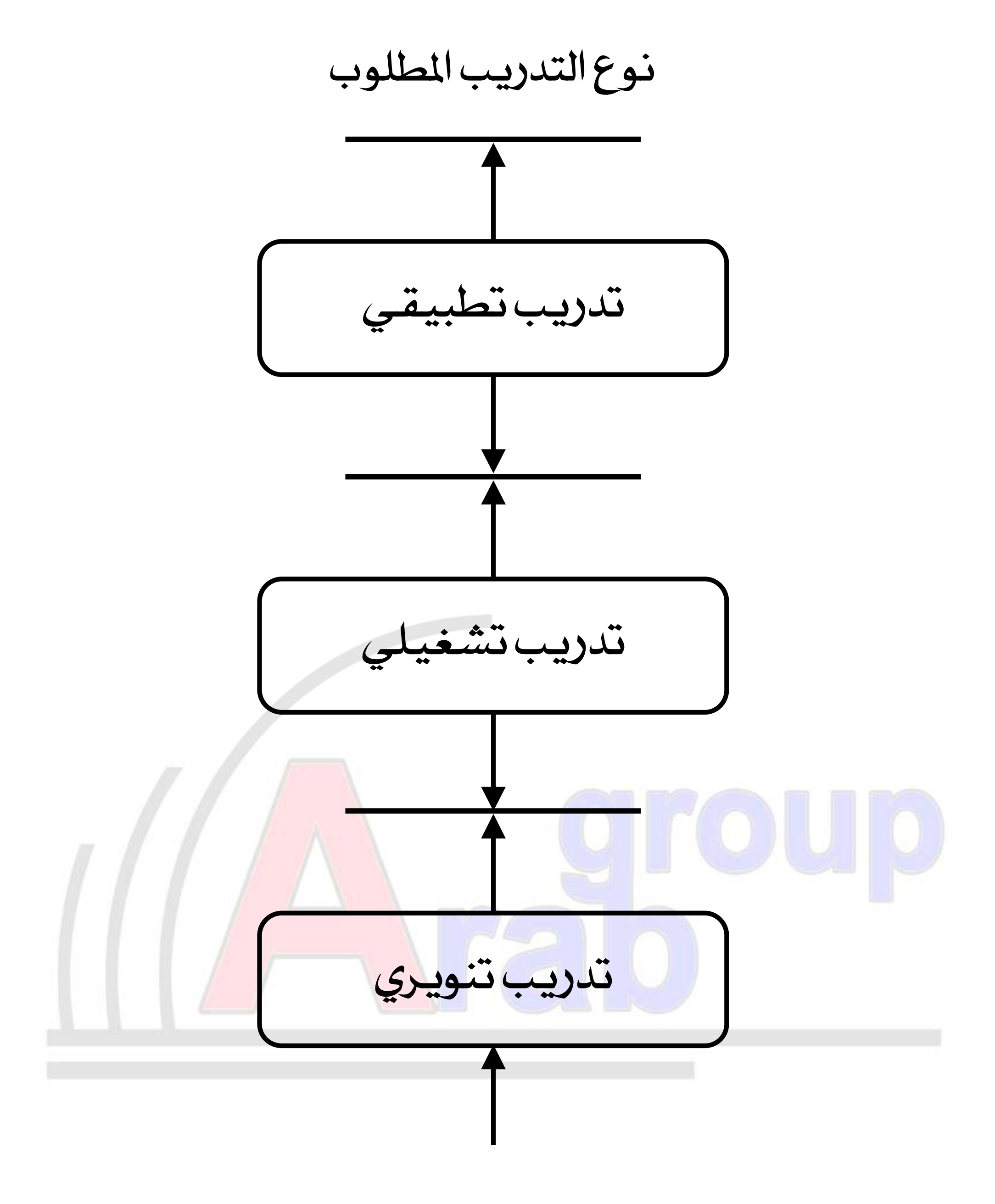
معرفة مستوى الاحتياج :

هناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا ا لأمر فإن هناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

• معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً.	**الانعدام**
• بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.	**النقص**
• قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال.	**الكفاية**
• المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.	**الدقة**
• الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.	**الإتقان**

ويمكن تحديد نوع التدريب بناءاً على مستوى الأداء المطلوب على مستويات الأداء على النحو التالي:

• القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.	(5) **الإتقان**
• معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.	(4) **الدقة**
• قدر مناسيب من المعارف، المهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة.	(3) **الكفاية**
• قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.	(2) **النقص**
• لا يملك أي معلومات عن الموضوع	(1) **الانعدام**



وفي معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين الثاني والرابع.

مستويات التدريب:

بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة المعالجة وهي تحديد مستوى التدريب المطلوب للفرد لردم تلك الفجوة... وهناك ثلاثة مستويات للتدريب:

1- التدريب التنويري:

المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما. وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

2- التدريب التشغيلي:

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

- النوع الأول :هم المتدربين الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.
- النوع الثاني :هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

3- التدريب التطبيقي:

هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية. وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:

هناك نوعان من مفاهيم الإدراك هي:

أ) الاحتياجات غير المدْركة:

- مشكلة أداء غير مُدْرَكَة (الشخص يفتقر إلى كل المعارف الخاصة بفجوة الأداء).
- مشكلة أداء مُدْرَكَة ولكن ليس هناك وعي بأن هذه المشكلة بسبب نقص التدريب. (الشخص بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

ب) الاحتياجات المدْركة:

- مشكلة أداء مُدْرَكَة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كمية التدريب المطلوبة (الشخص يعي بالمجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب لكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب).

- مشكلة أداء مُدْرَكَة معه امتلاك المقدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الأحوال.

وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:

- تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة: إحصائيات العاملين، تقارير التدريب، تقارير الأداء للأفراد، القرارات الخاصة بالقوى العاملة... إلخ.
- المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع المسؤولين الرئيسين.
- الملاحظات المباشرة.
- مسح المناخ العام :لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- العصف الذهني: للحصول على وجهات نظر العاملين في المؤسسة عن الاحتياجات التدريبية عن طريق الاستبيان المناسب للوظيفة التي يشغلها الموظف.

الاحتياجات التدريبية على المستوى الوظيفي:

الاحتياج على المستوى الوظيفي يوجه لتحديد المعارف، المهارات والاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما. ولإجراء ذلك فمن الضروري القيام بالآتي:

(أ) تحديد طبيعة ومحور المهام والعمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة): الوظيفة تشمل العديد من المهام التي يتطلب أن يقوم بها شاغل الوظيفة والغرض من تحليل الوظيفة يكمن في:

- تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعنية.
- مساعدة الموظف على تحديد أهم هذه المهام.

وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أداءه لكل واحدة من هذه المهام حتى يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب.

(ب) تحديد المهام التي تُعطى الأولوية في البرنامج التدريبي: ويعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاثة اعتبارات:

- الأهمية النسبية لكل مهمة.
- معدل تكرار القيام بالمهمة.
- مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

ولذلك تتمثل أهمية تحليل الوظيفة في أنها تفيد المدرب في استبعاد بعض المهام غير الهامة نسبياً والتركيز على الأكثر أهمية والأكثر تكراراً والتي يمكن تعلمها.

استمارة إجراءات تحليل الفجوة للوظيفة

الخطوات	ملاحظات
1- ضع قائمة بالمهام التي تتضمنها الوظيفة المعينة	ليس بالضرورة التدريب على كل المهام إذ سيتم حذف بعضها في الخطوات التالية.
2- حدد ما هو معدل تكرار القيام بكل مهمة من هذه المهام	استخدم نظام لحساب النقاط لكل مهمة على النحو التالي: • بشكل دائم ومستمر. • بشكل منتظم. • أحياناً. • نادراً.
3- حدد الأهمية النسبية لكل مهمة.	استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالي: • غاية في الأهمية. • متوسطة الأهمية. • قليلة الأهمية.

ملاحظات	الخطوات
استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالي: • غاية في الصعوبة. • صعبة جداً. • متوسطة الصعوبة. • سهلة.	4- قدر صعوبة تعلم المهمة.
المهام التي تحرز مجموعاً أقل من النقاط هي الأكثر أولوية وهي التي يجب أن تُضمّن في البرنامج التدريبي.	5- أحسب مجموع النقاط بالنسبة لكل مهمة.
من المعلومات الموجودة على القائمة والتي تمت في الخطوات السابقة، يمكن تقليص العدد والاقتصار فقط على المهام التي يتم التركيز عليها.	6- راجع القائمة لتحديد المهام التي يتم التركيز عليها.
من الأفضل الحصول على التأكيد حول النتائج التي توصلت إليها من الأشخاص المعنيين بالمؤسسة أو مع شخصيات أخرى مارست نفس هذا العمل من قبل.	7- إذا كان ممكناً، ناقش هذا التحليل مع الشخص المناسب في المؤسسة المعنية

استمارة تحليل الفجوة للوظيفة

اسم الموظف: ....

المهمة	معدل القيام بها	أهميتها النسبية	صعوبة تعلمها	مجموع النقاط

الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات الموجودة حالياً والمستوى المأمول للشخص المعني بمهام وظيفته. وبما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم فإن هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق.

وتتمثل أهمية تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد في إنها تساعد المدرب على تحديد:

- من يحتاج إلى تدريب؟
- ما الذي يحتاج إليه من تدريب؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل؟

وهناك طريقتان لتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

- تقييم الأداء.
- تحليل الفجوة.

أما الأسباب المتعبة من خلال هذه الطرق فإنها تشمل الآتي:

- الملاحظات.
- النقاش الجماعي.
- الاستبيانات.
- الاختبارات.
- السجلات والتقارير.
- المقابلات.
- عينات من العمل.



استمارة إجراءات تحليل الفجوة للفرد

الخطـــوات	ملاحظـــات
ضـــع قائمـــة بالمهـــام أو المحتويات التي تود تضمينها في النشاط التدريبي.	يتم أخذ هذه المهام من استمارة إجـراءات تحليل الوظيفة وهـي تـشمل فقـط المهـام التي تم تحديدها كمجالات للتدريب
تحديـد المـستويات المطلوبـة للأداء لكل مهمة.	تحديـد الأجهـزة، المعـدات والمعوقـات والظروف التي سيقوم فيها الموظف بأداء عمله فيها.
تحديـــد المـــستوى الحـــالي لقدرات وخبرة الموظف.	ما هـو المـستوى الحـالي الـذي يـؤدي بـه الموظف كل واحدة من المهام المحددة.
حـــدد مـــا إذا كانـــت هنـــاك فجوة.	إذا كان هنـاك اختلافـاً بـين مـا يقـوم بـه الموظف حالياً وما يجـب عليـه القيـام بـه فهذا يعد دليلاً على وجود فجوة.
حـــدد مـــا إذا كانـــت هـــذه الفجوة فجوة تدريبية.	ليست كل الفجوات التـي يـتم تحديـدها تتطلب تدريباً لحلها.

استمارة تحليل الفجوة للفــرد

الوظيفـة: ....

تحديد المهام بالتفصيل	المستوى المطلوب	المستوى الحالي	الفجوات	الفجوات التدريبية

ثانياً: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي:

صياغة أهداف المحتوى:

يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادراً على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية. وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات يجب التركيز عليها:

(أ) المعارف:

على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء، إلا أن معظم عمليات التعلم تتضمن نوعاً من المعارف. واحدة من الصعوبات المحتملة في صياغة الأهداف المتعلقة بالمعارف هو التمييز بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المتدربين وتلك التي ترفع من درجة الوعي والفهم العام لديهم.

(ب) المهارات:

من السهولة كتابة أهداف التعلم بالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات، حيث أنه من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات، لذلك فإنه يمكن صياغتها كأهداف بصورة محددة أكثر منها في المجموعتين الأخريين.

(ج) الاتجاهات:

هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس،

لكن من الأهمية بمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب.

هناك العديد من القوائم سابقة الإعداد في أدبيات التدريب فيما يتعلق بصياغة أهداف التدريب، هذه الأفعال تستخدم في ترجمة الاحتياجات إلى مؤشرات أداء.

بعض الأمثلة لصياغة أهداف تدريبية:

بنهاية الدورة التدريبية يكون المتدرب قادراً على:

- إجراء تحليل أسعار المنتجات الزراعية.
- قياس تأثير السياسات الزراعية على المزارعين في القطاع التقليدي.
- تحليل أثر نظم الري الحديثة على دخل الأسر الريفية.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمعارف:

- يحلل- ينصف- يوضح- يقارن- يحدد- يصف- يفرق- يميز- يقيم - يشرح- يعبر- يسمي- ينظم- يدرج- يسجل- يكتب- يعرف.
- أفعال الأهداف المتعلقة بالمهارات:
- يجمع- يعتمد- يوصل- يبني- يتحكم- يصمم- يناقش- يرسم- ينفذ- يصلح- يركب- يصيغ- يقيس- يعالج (بيانات)- يظهر- يطبق.

أفعال الأهداف المتعلقة بالاتجاهات:

- ينقل- يوافق- يسمح- يختار- يتعاون- يتقد- يدافع- يشجع- يساعد- يوصي- يشارك- ينصح.

تصميم المحتوى التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.

بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعملها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

خطوات تصميم المحتوى التدريبي:

- تحديد محتوى الدورة التدريبية.
- تصنيف المحتوى التدريبي.
- ترتيب المحتوى التدريبي.
- اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.
- تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

(أ) تحديد محتوى الدورة التدريبية:

محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية، وعليه فإنه عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار:

- هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية؟
- هل يلبي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟
- هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب؟
- ما هو رأي المدربين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

(ب) تصنيف المحتوى التدريبي:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات).

ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية.

(ج) ترتيب المحتوى التدريبي:

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي. ويكون ذلك إلى حد ما

وفقاً للترتيب المنطقي من وجهة نظر المتدرب.

وفي معظم الأحيان يكون الترتيب وفقاً للآتي:

- ظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح).
- نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.
- من العام إلى المحدد.
- من المختصر إلى التفصيلي.
- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظري إلى العملي.

(د) اختيار الأسلوب المناسب لتديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

يتم اختبار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب... الخ. والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف.

(هـ) تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي <

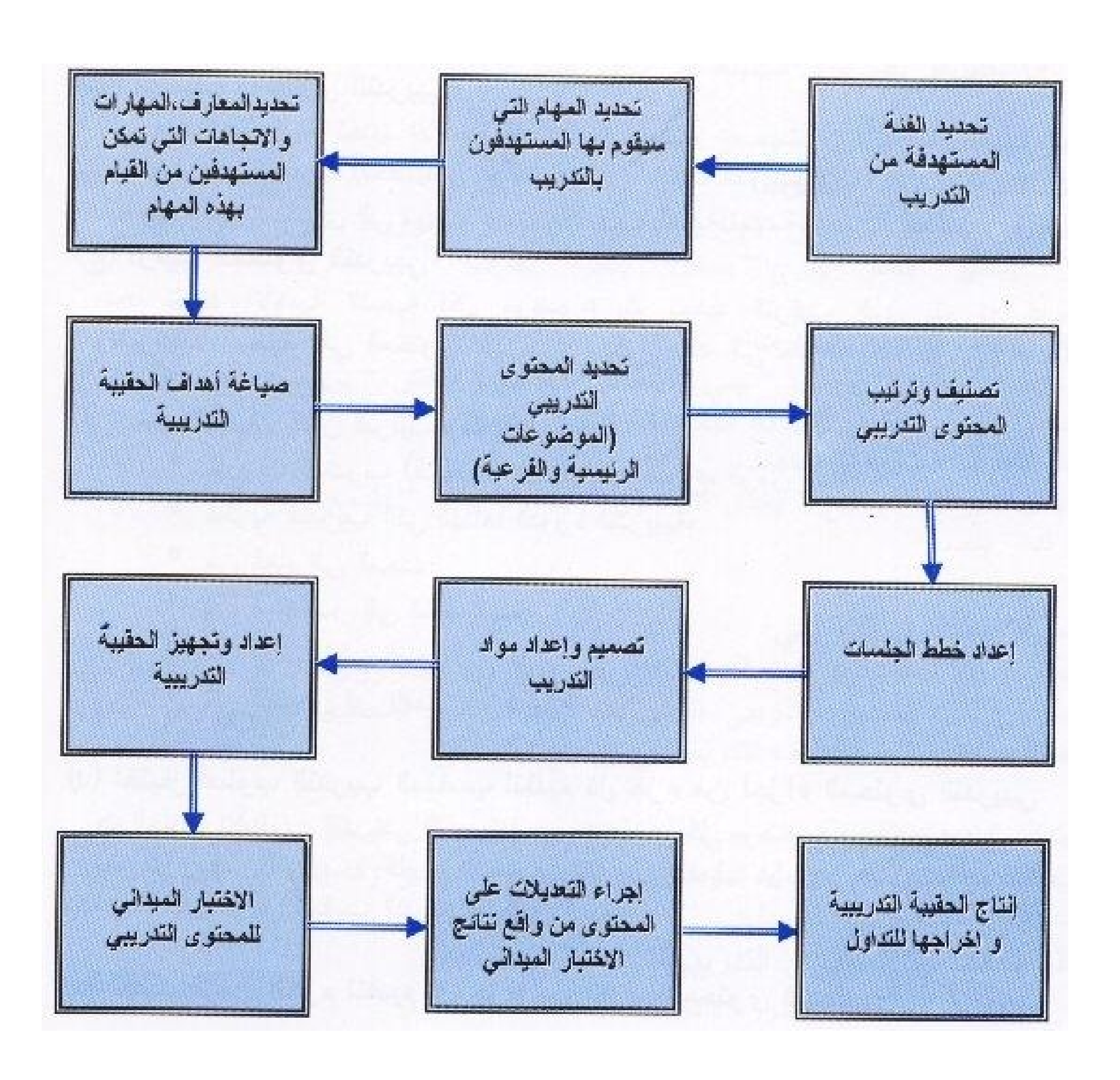
إعداد الحقائق التدريب:

مفهوم الحقيبة التدريبية :

هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجال / مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة. وتشتمل الحقيبة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية خطط جلسات تدريبية وملاحق تمّ تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية. ويتم إعداد الحقائب التدريبية عبر سلسلة من الخطوات والعمليات كما هو موضح في الشكل التالي.

خطوات إعداد الحقيبة التدريبية:

يوضح الشكل التالي الخطوات المتبعة لإعداد الحقائب التدريبية:



تحديد الفئة المستهدفة من التدريب
تحديد المهام التي سيقوم بها المستهدفون بالتدريب
تحديد المعارف، المهارات والاتجاهات التي تمكن المستهدفين من القيام بهذه المهام
صياغة أهداف الحقيبة التدريبية
تحديد المحتوى التدريبي (الموضوعات الرئيسية والفرعية)
تصنيف وترتيب المحتوى التدريبي
إعداد خطط الجلسات
تصميم وإعداد مواد التدريب
إعداد وتجهيز الحقيبة التدريبية
الاختبار الميداني للمحتوى التدريبي
إجراء التعديلات على المحتوى من واقع نتائج الاختبار الميداني
إنتاج الحقيبة التدريبية و إخراجها للتداول

ثالثاً : تنفيذ التدريب:

إعداد خطة جلسة تدريبية:

خطة الجلسة التدريبية هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية، حيث أنها توضح متى تستخدم المعينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المتدربون، وخطة الجلسة التدريبية تجنب المدرب ضياع الوقت أو الانحراف عن الموضوع وتساعده على تحقيق أهداف الجلسة بالصورة المطلوبة .

مكونات خطة الجلسة:

- رقم الجلسة.
- عنوان الموضوع.
- الأهداف.
- النشاط.
- الزمن.
- أساليب التدريب.
- المعدات والأجهزة.
- البدائل (السيناريوهات المختلفة للأساليب والمعينات).
- معلومات عن الموضوع .

وضع خطة الجلسة:

وضع خطة الجلسة التدريبية يتطلب القيام بست عمليات هي:

(1) جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع:

- اجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع واكتب كل ما تعرفه.
- ضع أسئلة يمكن أن تُوجّه للمدرب.
- أجمع مواد تدريب تدعّم المحتوى.

حدد المعينات السمعية والبصرية المناسبة لكل مادة.

(2) تحديد المحتوى التدريبي:

عند تحديد المحتوى التدريبي لا بد من وضع الآتي في الاعتبار:

- من هو المتلقي؟
- ما هي الأهداف؟
- ما هي المدة الزمنية؟

ومن ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التدريبي إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية والأهمية على النحو التالي:

أ) **الأولوية الأولى :** وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف الجلسة والتي إذا لم تقدم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال.

ب) **الأولوية الثانية** : معلومات يستحسن معرفتها وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف قيمة للمعلومات الأساسية. وهي تشمل المعلومات التي تساعد المتدربين على الفهم الجيد للموضوع حيث تعمق معارفهم فيه.

ج) **الأولوية الثالثة** : معلومات لا بأس من معرفتها وهي معلومات عَرَضية يمكن تقديمها إذا سنحت الفرصة والوقت وهي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديرة بالمعرفة.

(3) تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل:

بعد تحديد المحتوى التدريبي للجلسة، يتم تنظيمه بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى الجلسة يتبع عادة الأنماط التالية:

- من العام إلى الخاص.
- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظري إلى العملي.
- من السهل إلى المعقد.
- التسلسل الزمني.

ومن ثم يتم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل:

- التمهيد.
- المقدمة.

- لبّ الموضوع.
- تلخيص النقاط الرئيسية، ثم الختام.

(4) تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية.

(5) تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية.

استمارة خطة جلسة تدريبية

رقم الجلسة: .... الموضوع: ....

اليوم: .... التاريخ: ...../ .... / 2011 الزمـن: ....

أهداف الجلسة:

-1 ....

-2 ....

-3 ....

-4 ....

-5 ....

تابع : استمارة خطة جلسة تدريبية

جدول الجلسة

الخطوات	النشـــاط	الأسلوب	الزمـن
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			

المعينات التدريبية الأجهزة والأدوات المطلوبة:

....

....

....

....

ملاحظات:

....

....

....

....

....

رابعاً : متابعة وتقييم التدريب

تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

تقييم التدريب:

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة .

أهداف متابعة وتقييم التدريب:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدرّبوا عليه.

- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.

مراحل متابعة وتقييم المتدربين:

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي:

(أ) تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

(ب) متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.
- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسن في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

(ج) متابعة المتدربين بعد التدريب:

وذلك من خلال:

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.

- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

طرق تقييم التدريب:

- الامتحانات.
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.
- تقارير تقييم الأداء.
- التجربة.


group
Arab

الوحدة الثانية

تصميم وتنفيذ وتقييم

برامج التدريب بالنسبة للمدربيـن

المراحل الرئيسية لبرنامج إعداد المدربين:

- المرحلة الأولي: الاختيار الأولى من خلال استمارة الترشيح و السيرة الذاتية.
- المرحلة الثانية: الاختيار وتحديد المستوى من خلال المقابلة واللقاء الجماعي.
- المرحلة الثالثة: وتتكون من ورشتي عمل تمهيديتين كمقدمة لإعداد المدربين ومفاهيم التخصص.
- المرحلة الرابعة: وتتكون من ورشتي عمل متخصصتين، الأولي في إعداد المدربين والثانية في مجال التخصص.
- المرحلة الخامسة : وتتكون من ورشتي عمل متقدمتين الأولى في إعداد المدربين والثانية في مجال التخصص .
- المرحلة السادسة : وهى عبارة عن جلسة تجريبية يديرها المشارك لتحديد المستوى النهائي لأدائه كمدرب.
- المرحلة السابعة: متابعة المشارك بعد تنفيذ برنامج إعداد المدربين.

المرحلة الأولى: الاختيار الأولي من خلال استمارة الترشيح و السيرة الذاتية:

الهدف من هذه المرحلة هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة من أجل ضمان جودة الاستثمار (الوقت ، الجهد ، الموارد) في العناصر البشرية المختارة وذلك لتقليل المخاطر الناتجة عن سوء الاختيار ، وعلى هذا الأساس يتم في هذه المرحلة إرسال خطابات للجمعيات ، تحتوى على شرح البرنامج ومعايير الاختيار التي سيتم على أساسها تحديد المشاركين من إجمالي المرشحين من قبل الجمعيات.

المعايير التي يمكن أن تستخدم للمفاضلة بين المرشحين من خلال مراجعة السير الذاتية:

- خبرة في مجال العمل التنموي لا تقل عن سنة.
- مؤهل مناسب ويفضل من حصل أو يخطط للقيام بدراسات إضافية.
- خبرة سابقة في إعداد أو تنسيق أو تنفيذ برامج تدريبية.

هذا بالإضافة إلى: خطاب ترشيح الجمعية أو الهيئة التنموية التي التالية:تفيد ترشيحه للمشاركة في برنامج إعداد المدربين للعمل كمدرب على أن يتضمن هذا الخطاب تقرير عن مبررات ترشيحه وأهم ما لديه من صفات تؤهله للعمل كمدرب.

يطلب من المشارك أن يرفق مع السيرة الذاتية مقترح يتضمن النقاط التالية:

- لماذا يريد العمل في مجال التدريب.
- ما يتوقع إضافته للعمل التنموي سواء من خلال المنظمة التي يعمل بها أو على نطاق أكبر من ذلك.
- خطته المستقبلية للعمل كمدرب .
- استمارة الترشيح التي يوضح فيها رغبته في العمل كمدرب.
- تعهد بتوفير الوقت الكافي لحضور كل ورش العمل الخاصة بالبرنامج.

بعد استقبال الترشيحات من الراغبين في الانضمام لبرنامج إعداد المدربين، تقوم لجنة مشكلة من المسئولين عن تنفيذ البرنامج باختيار أنسب المتقدمين للبرنامج على أساس معايير الاختيار سابقة الذكر.

المرحلة الثانية : الاختيار وتحديد المستوى من خلال المقابلة واللقاء الجماعي:

الهدف من تنظيم هذا اللقاء هو اختيار أفضل العناصر من بين المرشحين من خلال ملاحظتهم عن قرب أثناء تفاعلهم مع الزملاء في البرنامج، كما تهدف هذه المرحلة أيضا إلى تدقيق و تأكيد المعلومات والبيانات الخاصة بالمشارك والتي جاءت باستمارة الترشيح الأولية.

المعايير التي يمكن أن تستخدم للحكم على المهارات الشخصية للمشاركين أثناء إجراء المقابلة الفردية واللقاء الجماعي كالتالي:

1- المعارف:

خبرة المشاركين بأهداف وعملية تنمية المجتمع وما إذا كان لديهم قراءات وثقافة في مجال عمل المنظمات غير الحكومية منعكسة في مناقشاتهم وعروضهم.

2- المهارات:

مبادئ الاتصال الأولية (تحدث – إنصات) لدى المشارك وقدرته على الإقناع.

3- السلوك / الاتجاهات:

قدرة واستعداد المشارك للعمل كعضو في فريق ومدى استعداده للتغيير وتقبل أراء الآخرين.

مراحل تقييم المشاركين خلال عملية الاختيار وتحديد المستوى:

تنقسم عملية التقييم الأولي إلى خطوتين:

الخطوة الأولى :

من خلال دعوتهم للقاء جماعي لمدة يوم لملاحظة أداء المشارك عن قرب لقياس تفاعله مع الآخرين ومدى جرأته وثقته بنفسه وقدرته على الإقناع واستعداداته الأولية للعمل كمدرب واتجاهاته وسلوكه ومدى ما لديه من عمق التفكير وسرعة البديهة، يتم خلال اللقاء الجماعي عرض ومناقشة موضوعات مثل: أهمية التدريب في استمرارية الجهود التنموية، ومعوقات

التدريب، ومواصفات المدرب الكفء في مجالات عمل المنظمات غير الحكومية. استعراض المهارات الفردية للمشاركين من خلال تقديم عروض وجيزة حول أحد الموضوعات التي يختارونها أثناء عقد اللقاء المجمع، مثال ذلك إعداد وعرض قصة نجاح في مجال المنظمات غير الحكومية .

الخطوة الثانية:

يقوم المدربون بالملاحظة الدقيقة للسلوك الفردي للمشاركين من خلال قائمة ملاحظة لرصد مدى توافر بعض المعايير مثل المهارات الشخصية، والمعرفة، الاتجاهات، وأوجه القوة في أداء المتدرب على أن يتم إعطاء المتدرب درجة (بين جيد (3) أو متوسط (2) أو ضعيف (1) أو لم تتضح (0) وبعد انتهاء اليوم المجمع (أو خلال اليوم التالي) يتم إجراء لقاءات فردية مع الحاصلين على درجات متقدمة.

بعد انتهاء اللقاء الجماعي والمقابلات الفردية ترسل الجهة المنظمة للمشاركين خطابات لتعريفهم بالنتائج. وفى حالة القبول يتم إخطار المشارك بطريقة اتصال لاستكمال الإجراءات، أما في حالة الاعتذار، ترسل الجهة المنظمة خطاب يوضح للمتدرب أسباب عدم قبول ترشيحه مع الإشارة إلى أنه قد تقرر الاحتفاظ بطلبه في قاعدة البيانات الخاصة بفريق التدريب لحين ورود فرصة أخرى مناسبة.

المرحلة الثالثة : البرنامج التدريبي الأول التمهيدي "إعداد المدربين والبرنامج المتخصص" :

أولا: إعداد المدربين:

يهدف المستوى الأول في هذه المرحلة إلى التأكد من أن المشارك لديه القدرة لفهم واستخدام دورة حياة العملية التدريبية و إدارة جلسة تدريبية بشكل فعال بالإضافة إلى التأكد من فهمه وتطبيقه لمبادئ تعليم الكبار.

معايير اجتياز المستوى الأول:

1-المعارف:

فهم مراحل العملية التدريبية، وأهمية التدريب في تنمية المجتمع، بالإضافة إلى معرفة مبادئ التعلم عند الكبار وكيف يمكن تطبيقها خلال مراحل العملية التدريبية وقدرة المتدرب على التفرقة ما بين التعليم والتدريب.

3- المهارات:

القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية وإدارة جلسة تدريبية لمدة تتراوح ما بين 15-20 دقيقة، والقدرة على إدارة الحوار مع المشاركين والإقناع بالإضافة إلى مهارات التحدث والإنصات مع الآخرين .

3- السلوك / الاتجاهات:

العمل كعضو في فريق وتقبل أراء الآخرين بالإضافة إلى الاقتناع بمبادئ التعلم عند الكبار وبأهمية المشاركة والبناء على خبرات الآخرين.

مراحل تقييم المشاركين:

1- قياس مدى التقدم في معارف المشاركين عن طريق الاختبار القبلي/ البعدي (Pre/ post)مساعدة المشارك على استذكار بعض المعلومات والخبرات ذات الصلة بمبادئ إعداد المدرب.

2- قائمة ملاحظة يستخدمها المدرب من أجل تسجيل ملاحظاته على أداء المشارك أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي (تتضمن قائمة الملاحظة مجموعة من العناصر التي تساعد على اكتشاف شخصية المشارك عبر الجلسات المختلفة).

3- في الجلسة الأخيرة للبرنامج، يطلب من المشارك إعداد خطة عمل (لتطوير أدائه بناء على الملاحظات التي سجلت عليه أثناء العرض) يوضح بها الخطوات التي سوف يتخذها بعد انتهاء البرنامج لتعزيز المعارف والمهارات والسلوكيات التي اكتسبها بالبرنامج بالإضافة إلى خطته من أجل التغلب على مظاهر القصور قبل بداية البرنامج التالي.

4- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

ثانيا: البرنامج المتخصص:

البرنامج التمهيدي للتخصص:

الهدف من البرنامج التمهيدي هو تزويد المشاركين بالمفاهيم والمبادئ الأولية لإعداد وتنفيذ أنشطة محلية ومحدودة في مجال التخصص.

معايير اجتياز المستوى الأول للبرنامج التمهيدي للتخصص.

1- المعارف:

الإلمام بالمفاهيم الأساسية للموضوع من حيث التعريفات والمصطلحات والموضوعات الفرعية والمدارس المختلفة التي تناولت الموضوع والانتقادات التي وجهت لكل منها.

2- المهارات:

قدرة المشارك على استخدام مهاراته في تخطيط وتقديم موضوع التخصص.

3- السلوك / الاتجاهات:

تغير اتجاه المشاركين من تبنى الأساليب التقليدية في العمل التنموي واستخدام الأساليب الحديثة والفعالة التي تعمل على تمكين أفراد المجتمع وحل المشكلات بصورة جذرية.

مراحل عملية التقييم

1- قياس المعرفة لدى المشاركين باستخدام الاختبار القبلي / البعدي.

2- قائمة ملاحظة المدرب للتعرف على عمق فهم المشارك والتي سوف تتضح من درجة مشاركته والتساؤلات التي يطرحها خلال الجلسات المختلفة.

3- خطة ما بعد التدريب.

4- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

المرحلة الرابعة : البرنامج التدريبي التخصصي : إعداد مدربين – البرنامج المتخصص

أولا: برنامج إعداد المدربين:

الهدف من برنامج إعداد المدربين في هذه المرحلة هو التأكد من أن المشارك لديه معرفة كاملة بتصميم المناهج التدريبية وقادر على توظيفها في إدارة الجلسات. كما يهدف هذا المستوى أيضا إلى التأكد من قدرة المشارك على إدارة المناقشات والجلسات التي تضم أعداد كبيرة من المشاركين (أكثر من 20 شخصاً).

معايير اجتياز المستوى الثاني من برنامج إعداد المدربين:

1- المعرفة:

فهم طرق التدريب المختلفة وتحديد مقومات العرض الفعال بالإضافة إلى تحديد أهم الأدوات والمعينات التدريبية.

2- المهارات:

القدرة على تصميم برنامج تدريبي وتنفيذ جلسة تدريبية كاملة (90 دقيقة)، بالإضافة إلى إتقان مهارات الإقناع عالية باستخدام الأفكار الجديدة بما في ذلك وضع خطة الجلسة التدريبية والاستخدام الفعال للوسائل والمعينات التدريبية.

3- السلوك / الاتجاهات:

استعداد المشارك لإدارة المناقشة لمجموعة تتكون من أكثر من 10 أفراد، وتقبل أراء الآخرين والإقناع بأهمية التدريب في مجال التنمية والإيمان وتطبيق وممارسة مبادئ تعليم الكبار.

مراحل عملية التقييم:

1- قياس المعرفة عن طريق الاختبار القبلي / البعدي.

2- قائمة ملاحظة المدرب.

3- قائمة ملاحظة العرض وتهدف إلى مساعدة المدرب على ملاحظة المشارك أثناء قيامه بعمل عروض تجريبية أمام زملائه، ويطلب المدرب من المشاركين تقييم أداء زميلهم.

4- يطلب من المشارك أن يقوم بعرض حالة عملية بهدف قياس قدرة المشارك على تطبيق المعارف التي اكتسبها خلال البرنامج في الواقع العملي.

5- الجلسة الأخيرة من الدورة التدريبية يقوم المشارك بوضع خطة عمل مستقبلية.

6- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

ثانيا: البرنامج المتخصص:

يتطرق البرنامج إلى المحاور الثلاث التالية:

1- المعرفة

زيادة معارف المشاركين في موضوع التخصص.

2- المهارات

زيادة مهارة المشاركين من خلال قدرته على التطبيق العملي للمعارف التي اكتسبها في موضوع التخصص .

3- السلوك والاتجاهات

تحول التوجه من التركيز على الشأن الشخصي إلى التركيز على الشأن العام / تنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية وشعور ايجابي بالقدرة على إحداث تغيير إيجابي وإمكانية تمكين الآخرين والتحلي بالمرونة والاستعداد لتفهم الرأي الآخر واكتساب روح العمل الجماعي.

مراحل عملية التقييم:

1- قياس المعرفة عن طريق الاختبار القبلي/ البعدي لمعلومات المشارك في موضوع التخصص.

2- قائمة ملاحظة المدرب لتقييم مستوى المدرب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

3- خطة ما بعد التدريب.

4- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

المرحلة الخامسة : البرنامج المتقدم (إعداد المدربين والبرنامج المتخصص)

أولا: برنامج إعداد المدربين:

يهدف البرنامج المتقدم لإعداد المدربين إلى التأكد من أن المشارك قد أصبحت لديه القدرة على إعداد مقترح تدريبي للمنظمات غير الحكومية كما صارا قادراً على بناء العلاقات لبداية حياته المهنية كمدرب. كما يهدف هذا (المستوى) إلى قياس مدى ثقة المشارك بنفسه للعمل كاستشاري تدريب وانه صارا مقتنعا بأن التدريب يمثل(مهنة) للمستقبل.

معايير اجتياز البرنامج المتقدم:

1- المعرفة:

تحديد الأنماط المختلفة للمدربين و عناصر المقترح التدريبي، وتحديد عناصر تسويق التدريب بالإضافة إلى تحديد أهمية وأساليب نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي.

2- المهارات:

القدرة على تصميم مقترح للتدريب وإجراء الاستشارات لتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة لبناء العلاقات في مجال التدريب.

3- السلوك / الاتجاهات:

لديه ثقة للمناقشة وإجراء الحوار، والعمل كاستشاري في مجال التدريب، ولديه اقتناع بأن التدريب يمكن أن يكون مهنة للمستقبل بالنسبة له، ولديه اتجاه لبناء علاقات مع المدربين والمكاتب الاستشارية في ذات مجال التخصص.

مراحل عملية التقييم:

1- قياس المعرفة باستخدام الاختيار القبلي / البعدي.

2- ملاحظة المشارك وسلوكه أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام قائمة ملاحظة المدرب.

3- يطلب من المشارك عمل عرض أمام المشاركين (15–20 دقيقة) ويتم تقييم أدائه من خلال الملاحظة أثناء تنفيذ العرض.

4- تقييم المشارك من خلال استطلاع رأى الزملاء المشاركين في البرنامج في أداء القائم بالعرض، وملاحظة المشارك أثناء تنفيذ العرض.

5- يطلب من المشارك عمل مقترح تدريبي.

6- تقوم لجنة مشكلة من القائمين على برنامج التدريب بتقييم أداء المشارك للوقوف على أدائه وقدرته على العمل كمدرب من خلال ملاحظته أثناء تنفيذ العرض والوقوف على مدى عمق فهمه للمصطلحات التي تم عرضها خلال البرنامج المتخصص.

7- يعد المشارك خطة عمل في نهاية البرنامج التدريبي يوضح بها ما سوف يقوم به بعد التدريب من أجل تعزيز المعارف والمهارات والسلوكيات

التي اكتسبها خلال البرنامج، بالإضافة إلى خطته من أجل التعامل مع الجوانب التي مازالت في حاجه إلى تطوير في أدائه.

8- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

ثانيا: البرنامج المتخصص:

الهدف من هذه المرحلة زيادة تمكين المشاركين من المفاهيم والمعارف الخاصة بموضوع التخصص.

معايير اجتياز المستوى المتقدم في موضوع التخصص.

1- المعرفة

زيادة معارف المشاركين في موضوع التخصص.

2- المهارات

زيادة مهارة المشاركين على التطبيق العملي للمعارف التي اكتسبوها في موضوع التخصص.

3- السلوك والاتجاهات

تبنى المنظور الشامل لمادة التخصص وتقديم اقتراحات بتنفيذ جلسات/ ورش عمل حول موضوع التخصص خارج نطاق الدورة التدريبية، والمبادرة بتجميع وتطوير مادة علمية متعلقة بموضوع التخصص.

مراحل عملية التقييم:

1- قياس التغير في مستوى المعرفة عن طريق الاختبار القبلي / البعدي لمعلومات المشارك في موضوع التخصص.

2- قائمة ملاحظة المدرب لتقييم مستوى المدرب أثناء تنفيذ الدورة التدريبية والوقوف على عمق فهمه للمصطلحات التخصصية التي تم عرضها.

3- خطة ما بعد التدريب لتعزيز المعارف والمهارات وتطوير أوجه القصور التي ظهرت أثناء تنفيذ الدورة.

4- توزيع استمارة التقييم النهائي في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

المرحلة السادسة :الجلسة التجريبية:

يتم في هذه المرحلة تقييم أداء المشارك خلال جلسة تدريبية كاملة (لا تقل عن 90 ق) يتولى (إعدادها – تنفيذها – تقييمها).

الهدف من هذه المرحلة هو قياس قدرة المشارك على تطبيق المبادئ التدريبية التي اكتسبها طوال البرنامج التدريبي في الواقع العملي وقدرته على العمل بشكل مستقل بالإضافة إلى فهم المشارك للتخصص الذي يعمل به، ويستطيع نقله إلى مستويات مختلفة من المشاركين (أقل أو أعلى) وقدرة المشارك للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

معايير اجتياز المرحلة السادسة:

1- المعرفة:

الفهم الكامل لمراحل العملية التدريبية ومعوقات تطبيقها في مجال المنظمات غير الحكومية واستيعاب وفهم عناصر ومقومات العرض الفعال وتحديد عناصر التسويق الفعال للخدمات التدريبية في مجال المنظمات غير الحكومية.

2- المهارات:

تصميم برنامج تدريبي في مجال التخصص موجه إلى المنظمات غير الحكومية وتنفيذ يوم تدريبي بشكل مستقل مع الاحتياج إلى إشراف قليل من القائمين على تنفيذ البرنامج التدريبي بالإضافة إلى تصميم نظام لتقييم برنامج تدريب.

3- السلوك :

توافر الحماس والرغبة في العمل كمدرب والجرأة والثقة بالنفس بالإضافة إلى الاقتناع بمبادئ التعلم عند الكبار.

مراحل عملية التقييم:

يتم تقييم المرحلة السادسة من خلال لجنة مشكلة من أعضاء اللجنة القائمة على التدريب وتقوم اللجنة بتقييم أداء المشارك أثناء قيامه بتنفيذ الجلسة التدريبية وكتابة تقرير ورفعه للمسئولين بالمنظمة لاعتماده والتجهيز

لتسويقهم وتقديمهم للمجتمع مع التنويه أن لكل مشارك تقرير خاص به وشهادة من الجهة المنظمة باجتيازه لبرنامج تدريب المدربين ويمكن للمنظمات غير الحكومية الأخرى ومكاتب التدريب والاستشارات والجهات المانحة الاستعانة بهم لرفع قدرات العاملين لديها في مجال التنمية في موضوع التخصص بعد الإطلاع على التقرير المرفق والسيرة الذاتية الخاصة به.

المرحلة السابعة: متابعة المشارك بعد انتهاء البرنامج:

تهدف هذه المرحلة إلى دعم المشارك بعد انتهاء برنامج إعداد المدربين ومساعدته على مواصلة العمل والانطلاق في مجال التدريب.

بعد مضى ستة أشهر من انتهاء البرنامج التدريبي، يتم إرسال نموذج متابعة إلى المشارك يطلب منه استيفائه يوضح هذا النموذج إلى أي مدى استطاع المشارك أن يبدأ العمل كمدرب ويمكن أن يقوم أحد المنظمين للبرنامج التدريبي بمليء الاستمارة خلال مقابلة مع المشارك. وبعد جمع الاستمارات وإجراء المقابلات مع كل المشاركين، يتم عقد لقاء مجمع لمدة يوم لمناقشة أهم المشكلات التي ظهرت ووضع خطة للتغلب عليها ومناقشة البدائل المختلفة المتاحة.

التقييم الكمي لأداء المشاركين خلال المراحل المختلفة للبرنامج:

أولا: الدرجات المقترحة للتقييم:

يقترح أن يكون إجمالي الدرجات لجميع مراحل عملية التقييم 100 درجة توزع كالأتي:

البرنامج الأول: 15 درجة

البرنامج الثاني: 20 درجة

البرنامج الثالث: 30 درجة

الجلسة التجريبية: 35 درجة

ويلاحظ أن معدل الدرجات يتزايد مع التطور في البرنامج وذلك لإعطاء فرصة عادلة للمشاركين للتقييم بعد أن يصبحوا أكثر اندماجا مع البرنامج، ويقترح استبعاد المشارك الذي يحصل على درجة أقل من 50 ٪ من إجمالي الدرجة في كل مرحلة أو في مرحلتين متتاليتين.

ثانيا: التقديرات المقترحة:

بناء على النظام الكمي الموضح أعلاه، يقترح أن يكون هناك أربعة تقديرات لتقييم المتخرج من البرنامج كالآتي:

1- المستوى الأول (أ) وهو الذي يحصل على 80 – 100 ٪.

2- المستوى الثاني (ب) وهو الذي يحصل على 65 – 79 ٪.

3- المستوى الثالث (ج) وهو الذي يحصل على 50 – 64 ٪.

4- المستوى الرابع (د) وهو الذي يحصل على أقل من 50٪.

وقد يقترح استبعاد الحاصل على المستوى (د) باعتباره غير مؤهل للعمل في هذا المجال.

عناصر نظام متابعة وتقييم برنامج إعداد المدربين:

- تحديد أهداف التقييم من البداية.
- فهم المشاركين لأهمية التقييم والنظام المقترح للتقييم.
- تصميم أدوات التقييم المناسبة حتى لا تشكل عبئا على المشارك.
- تأسيس قاعدة البيانات الأساسية للمشاركين قبل بدء البرنامج وقبل إجراء أية مقارنات .
- تجميع البيانات في الأوقات الصحيحة أثناء المراحل المختلفة لتنفيذ البرنامج.
- توفير الدعم الفني والنفسي للمشاركين لمساعدتهم على تحقيق النتائج المتوقعة.

التحديات والمعوقات وكيفية التغلب عليها:

- التفاوت في خبرات المشاركين قد يؤدى إلى تسرب بعضهم أو عدم مشاركتهم بصورة فعالة خلال التدريب.

على القائمين على البرنامج مراعاة الدقة في اختيار المشاركين وفقا للمعايير المحددة للاختيار والتدقيق في مراجعة السير الذاتية لاختيار العناصر المناسبة.

- قد يصعب على منظمي البرنامج ملاحظة جميع المشاركين خلال اللقاء الجماعي لاختيار أفضلهم

على منظمي البرنامج تقسيم مسئولية ملاحظة المشاركين في البرنامج بينهم واستخدام قائمة الملاحظة المعدة لذلك حتى يمكن إجراء تقييم صحيح للمشاركين.

- قد يكون من الصعب الحصول على ردود أفعال وآراء حقيقية من المشاركين حول البرنامج والقائمين عليه حيث أن البعض قد يشعر بالحرج من إبداء الرأي الصريح في البرنامج والقائمين عليه باعتبارهم مسئولين في الوقت ذاته عن تقييم أداء المشاركين.

يمكن التغلب عليها باستخدام استمارات التقييم ويطلب من المشاركين عدم ذكر الأسماء بحيث تتاح الفرصة أمامهم للتعبير الحر عن آرائهم.

- قد يجد المشاركون في البرنامج صعوبة في استخدام بعض المصطلحات أو الأساليب المستخدمة في البرنامج.

على القائمين على البرنامج ملاحظة مدى استخدام المشاركين لهذه المصطلحات والأساليب وتشجيعهم على استخدامها خلال المراحل المختلفة للبرنامج وفى تعاملاتهم مع الزملاء.

قائمة إعداد النظام المتكامل لتنفيذ وتقييم برنامج إعداد المدربين:

1- تحديد أهداف البرنامج.

2- تحديد المسئولين عن البرنامج وتقسيم العمل بينهم.

3- تحديد الموارد المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ البرنامج ووضع إستراتيجية للحصول على هذه الموارد في الوقت المناسب.

4- تجهيز المادة العلمية وغيرها من المواد اللازمة للتدريب.

5- تنسيق الأمور الإدارية المتعلقة بتنفيذ البرنامج مثال: المكان، المطبوعات، ووسائل الاتصال مع وبين العاملين والمشاركين في البرنامج.

6- وضع خطة زمنية لتنفيذ الأنشطة الرئيسية والفرعية للبرنامج.

7- تحديد معايير ثابتة ودقيقة لاختيار المشاركين.

8- إعداد قاعدة بيانات أساسية للمتقدمين للبرنامج.

9- إعداد النماذج اللازمة لمتابعة البرنامج وتقييم المشاركين.

10- إعداد نظام معلومات مناسب لحفظ مختلف البيانات والمعلومات الخاصة بالبرنامج والمشاركين فيه.


Arab
group

المراجع

توفيق، عبد الرحمن (1994) العملية التدريبية، موسوعة التدريب والتنمية، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الدقي جيزة، مصر، ص17.

توفيق، عبد الرحمن،(2007) التدريب الأصول والمبادئ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، ص 219–294.

توفيق، عبد الرحمن(2006) تحديد الاحتياجات التدريبية بين الإهدار والاستثمار، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الثامن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك القاهرة، ص 20–22.

توني نيوباري(2003) التدريب على جودة الخدمات، ترجمة شويكار زكي، سلسلة المدرب العملية، مجموعة النيل العربية،القاهرة، ص 18.

الشرعة، عطا الله محمد تيسير طافش (2008) إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن.

عبيدات، شذى (2003) واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الغزاوي، نجم (2006) التدريب الإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 53.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005) إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ص 8.

الكبيس، عامر (2009) التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 7–12 .

المبيضين،عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد (2001) التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 124 .

هلال، محمد عبد الغني حسن، (2007) متابعة وتقييم التدريب: موسوعة التدريب (10) مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ص 21–26.